

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program . 6208 – Ekonomika a management
Studijní obor : Podniková ekonomika

MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

MOTIVATION OF EMPLOYEES

BC – PE – KPE 200519

JINDŘICH HRUBÝ

Vedoucí práce : doc. Ing. Václav Urbánek, CSc.
Konzultant : František Hejlík, Grupo Antolin Turnov, s.r.o.
Počet stran : 32
Počet příloh : 2
Datum odevzdání : 20.5.2005

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

v Liberci dne 20.5. 2005

Podpis:

Poděkování

Rád bych poděkoval za spolupráci při vytváření mé bakalářské práce panu doc. Ing. Václavu Urbánkovi, CSc. Dále děkuji panu Františku Hejlíkovi, personálnímu řediteli firmy GAT, Ing. Josefovi Beranovi, generálnímu řediteli firmy GAT a mému otci, který ve firmě GAT pracuje a zprostředkoval mě možnost spolupracovat s firmou GAT.

Resumé

Jako téma mé bakalářské práce jsem si vybral problematiku, která se týká všech firem a tou je motivace zaměstnanců. Motivace pracovníků je velmi široké téma a pro každého vedoucího manažera je důležité, aby tomuto problému věnoval zvýšenou pozornost a uměl své podřízené správně motivovat a tím zvyšoval jejich produktivitu a tím pádem i produktivitu celé firmy. Na mé práci mohu spolupracovat s firmou Grupo Antolin Turnov, čehož si velmi vážím. Tato zahraniční firma je velmi úspěšná a její motivační systém je dobře propracovaný. Proto se ve své práci pokouším vystihnout základní rozdíly mezi motivačním systémem této zahraniční firmy a motivačním systémem jiných českých firem, ve kterých jsem dosud pracoval. Od této práce očekávám, že mi bude dobrým přínosem do budoucna a budu tak lépe chápat problémy spojené s motivací zaměstnanců.

Summary

I choose like a topic of my bachelor work problem, which is in all firms. This problem is motivation of employees. Motivation of employees is very extensive topic and for every top manager really important. Managers must devote high attention to this problem and they should be able to motivate their employees and improve their productivity thank this and also productivity of the whole firm. I will cooperate with firm Grupo Antolin Turnov on my work a I regard this cooperation. This foreign firm is very successful and its motivation system is really good elaborated. I try to compare basic differences between motivation system in GAT and motivations systems in other czech firms in my work. I worked in these czech firms and I have experiences with their motovation systems. I think, that this work will be a good contribution for me in the future and I will be able to comprehend problems that are joined with motivation if employees.

Seznam klíčových slov

Motivace

Grupo Antolin Turnov, s.r.o. (GAT)

Zaměstnanci

Vedení firmy

Motivační systém

Motivation

Grupo Antolin Turnov (GAT)

Employees

Management

System of motivation

Obsah

1.	Úvod	str. 3
2.	Základní pojmy	str. 4
3.	Motivace	str. 5
3.1	Motivační proces	str. 6
3.2	Vývoj motivačních koncepcí	str. 6
4.	Koncepce racionálně ekonomického chování	str. 6
5.	Koncepce sociálního člověka	str. 7
6.	Koncepce uspokojování potřeb	str. 8
7.	Aplikace teorií	str. 8
7.1	Teorie zaměřené na obsah	str. 8
7.2	Teorie zaměřené na proces	str. 9
8.	Maslowova teorie potřeb	str. 9
8.1	Použití Maslowovy teorie v řízení	str.11
8.2.	Kritika Maslowovy teorie	str.12
9.	Motivační faktory	str.12
9.1.	Hodnocení pracovníka	str.13
9.2.	Zvyšování kvalifikace	str.13
9.3.	Delegování pravomoci	str.14
9.4.	Změna myšlení vedoucího pracovníka	str.25
10.	Nežádoucí motivace	str.16
11.	Grupo Antolin Turnov s.r.o.	str.19
11.1.	Historie GAT	str.19
11.2.	Základní informace o GAT	str.20
11.3	Zákazníci GAT	str.21
11.4	Výroba v GAT	str.21
11.5	Cíle GAT	str.21
11.6	Heslo GAT	str.21
12.	Produktivita a potřeba změn	str.22
13.	Motivační systém GAT	str.22

13.1 Mzdy v GAT	str.23
13.2 Kvalifikace zaměstnanců v GAT	str.23
13.3 Práce managementu v GAT	str.25
13.4 UET týmy v GAT	str.25
13.5 Motivační vodítka v GAT	str.27
14. Porovnání motivačních procesů	str.28
15. Závěr	str.30
Seznam použité literatury	str.31
Seznam příloh	str.32

1. Úvod

Jako téma pro zpracování mé bakalářské práce jsem si zvolil motivaci zaměstnanců. Tato problematika mne zaujala již ve druhém ročníku studia, kdy jsem zpracovával semestrální práci z personálního managementu na podobné téma. Už tehdy jsem spolupracoval s firmou Grupo Antolin Turnov a ve své bakalářské práci mohu v této spolupráci dále pokračovat, za což jsem velmi rád. Motivační systém je v této firmě velmi dobře propracovaný a proto bych se s ním chtěl v mé práci úzce seznámit. Vzhledem k mým dosavadním pracovním zkušenostem ve třech ryze českých firmách si jako cíl své práce kladu vystihnout nedostatky se kterými jsem se doposud ve svém zaměstnání v těchto firmách setkal a porovnat je s motivačním systémem firmy Grupo Antolin Turnov. Nejdříve se pokusím do problému motivace pracovníků proniknout teoreticky pomocí literatury a poté se pokusím do této problematiky proniknout prakticky pomocí mé spolupráce s firmou Grupo Antolin Turnov. Myslím si, že porovnání motivace pracovníků v českých firmách s firmou zahraniční mi může v budoucnu pomoci lépe pochopit tuto problematiku, se kterou se ve svém budoucím povolání setkám.

2. Základní pojmy

Motiv – každá vnitřní pohnutka podněcující chování člověka.

Motivace – vnitřní stav člověka (daný přáními, tužbami, úsilím, představami atd.), který způsobuje určité chování, aktivitu člověka.

Vedení lidí – stěžejní úloha každého manažera, spočívající jednak v ovlivňování lidí ve směru kvalitního a efektivního plnění stanovených úkolů, jednak v podněcování aktivity a iniciativy lidí, zvláště pak tvůrčího a podnikatelského ducha.

Zmocnění (empowerment) – poskytnutí pracovníkům jisté míry volnosti při výkonu svěřené práce.

Tým – malá skupina lidí s komplementárními dovednostmi, kteří jsou společně zaujati pro určitý úkol (cíl), přístup k práci a všichni se za to cítí být společně odpovědni.

Pracovní motivace – schopnost vedoucího vyvolat u podřízených smysl pro osobní prospěch v souladu se záměry vedení firmy, a tak vytvořit pocit uspokojení. Jde o vytvoření takového vnitřního pocitu, kdy dotyčný chce určitou činnost dělat.

Koordinace – součást řídicích aktivit spočívajících ve sladění různých faktorů řízené reality s cílem dosáhnout plynulosti a/nebo synchronizace a/nebo proporcionality v jejím vývoji.

3. Motivace

Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Je vázána na vnitřní podněty člověka. Představy, tužby, zájmy a hlavně neuspokojené potřeby vyvolávají psychické napětí, které se stává impulsem k určitému chování jedince. Potřeby můžeme rozdělit na primární (fyziologické) a sekundární, které jsou ovlivňovány vnějším prostředím.

Obecných závěrů týkajících se motivace může být využito ve směru pracovní motivace. Její úlohou je utvářet smýšlení a chování lidí tak, aby bylo v souladu s posláním firmy. Od manažerů vyžaduje schopnost vzbudit u spolupracovníků zájem, ochotu a chuť aktivně se zúčastnit plnění všech činností, které jsou v souladu s cíli firmy.

Většina lidí stráví značnou část svého života v práci. Je proto důležité poznat, zda je pro ně práce pouhým prostředkem k získání peněz či něco navíc. Prvotním důvodem práce lidí je skutečně potřeba získat peníze pro svou existenci a mít jistotu, že tuto práci zítra neztratí. Jakmile jsou jejich příjmy dostatečné začne se mnoho z nich zajímat o další faktory, které jim pracovní činnost může přinést: možnost komunikace s lidmi, kteří mají obdobné problémy, získání sebedůvěry, uznání vlastních znalostí a dovedností apod.

Manažerské motivování, které vnějšími prostředky navozuje proces motivace, se uskutečňuje s využitím manažerských technik a systému odměň a trestů, pomocí stimulů a pobídek.

V posledních letech neobyčejně stoupla důležitost motivace pracovníků i celých pracovních kolektivů jako jedné ze základních složek vedení lidí. Opatření již nemají charakter zavádění jednotlivých metod, ale vznikají celé motivační systémy, jejichž filosofie je založena na pobídkách hmotných a nehmotných.

3.1 Motivační proces

Východiskem procesu motivace je **neuspokojená potřeba**. Nedostatek něčeho je prvním článkem k řetězu událostí vedoucích k nějakému chování jedince. Neuspokojená potřeba způsobuje u člověka napětí (fyzické nebo psychické), které jej vede ke krokům směřujícím k uspokojení potřeby, a tím ke snížení napětí. Dosažení cíle uspokojuje potřebu a proces motivace je kompletní. Například osoba orientovaná na úspěch je vedená touhou uspět a je motivována touhou po zvýšení či dovršení uspokojení této potřeby.

3.2 Vývoj motivačních koncepcí

V průběhu tohoto století byla uplatněna řada přístupů k motivaci pracovníků. Posuny v této oblasti měly příčiny jak na straně pracovníků (vývoj jejich schopností, postojů, aktivity, iniciativy při práci), tak na straně managementu (záměry, styl řízení atd.)

4. Koncepce racionálně – ekonomického chování člověka

Jde o přístupy ranného období taylorismu aplikované v prvních desetiletích minulého století. Východiskem koncepce jsou následující myšlenky :

1. člověk je primárně motivován monetárními (peněžními) podněty, ve svém jednání je pasivní, ovlivnit se dá pouze ekonomickými stimuly
2. člověk má racionální pocity, ty musí být eliminovány řídicími zásahy

3. nechť k práci je základem lidské povahy, proto lidé musí být kontrolováni a pod pohrůžkou trestu vedeni k výkonu

Praktické důsledky této koncepce spočívaly v přesvědčení, že pro výkon pracovní činnosti je třeba pracovníkům poskytnout podrobné předpisy, vyžadovat důslednou kázeň při jejich dodržování, určit výkonové normy a motivovat je prostřednictvím úkolové mzdy.

5. Koncepce sociálního člověka

Vznikla v polovině dvacátých let minulého století jako jistý protipól předcházející koncepce. Vychází z následujících předpokladů :

1. vykonávaná práce, pracovní podmínky i fyzické potřeby lidí mají obvykle menší vliv na výsledky práce než sociální a psychologické faktory
2. člověk je v první řadě motivován sociálními potřebami, sociální síly uvnitř skupiny mohou být silnější než opatření nadřízených
3. podřízení reagují na informace vedoucích jenom v tom rozsahu, v kterém bere nadřízený ohled na sociální potřeby podřízených.

Praktický efekt těchto koncepcí lze spatřovat v objevení sociálních a psychologických faktorů motivace, jimiž lze doplnit monetární faktory, v upozornění na existenci neformálních organizačních struktur, potřebu sociální stability atd.

6. Koncepce uspokojování potřeb

Východiskem koncepce je závěr, že člověk vždy reaguje v souladu s uspokojováním svých vnitřních potřeb. Potřeby každého jednotlivce jsou zcela individuální a navíc se časem vyvíjejí v závislosti na různých okolnostech. Mají-li být motivační přístupy úspěšné, musí vedoucí pracovníci jednak znát obecný vliv potřeb na chování pracovníků, jednak ve vztahu k podřízeným odhadovat jejich sklony, zájmy, potřeby. Za představitele této koncepce lze označit A. Maslowa, F. Herzberga, D. McGregora a další[1].

7. Aplikace teorií

Mnoho teorií motivace existuje proto, aby manažeři mohli lépe pochopit to, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Žádná ovšem neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení lidského chování. Lidé jsou prostě velmi komplikovaní.

Dvě nejčastěji diskutované skupiny teorií jsou teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

7.1 Teorie zaměřené na obsah

Ty se snaží rozpoznat to, co je v jedinci nebo pracovním prostředí a co vyvolává a udržuje určité chování. Tj., co lidi motivuje, přesněji řečeno, jaké jednotlivé skutečnosti lidi motivují.

7.2 Teorie zaměřené na proces

Ty se snaží vysvětlit a popsat proces toho, jak je chování vyvoláno, řízeno, udržováno a nakonec ukončeno. Teorie zaměřené na proces se především pokoušejí definovat hlavní proměnné, nezbytné pro vysvětlení volby (např. Měl bych pracovat pilně?), úsilí (např. Jak pilně potřebuji pracovat?) a vytrvalosti (např. Jak dlouho musím udržovat toto tempo?).

8. Maslowova teorie potřeb

Maslowova teorie hierarchie potřeb se od svého vzniku setkává s všeobecným souhlasem. Tato teorie motivace zdůrazňuje dva základní předpoklady :

1. Jsme živočichové nemající dostatek a naše potřeby závisejí na tom, co již máme. Pouze dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat chování. Jinými slovy, uspokojená potřeba není motivátorem.
2. Naše potřeby jsou podle významu hierarchicky uspořádány. Jakmile je jedna potřeba uspokojena, objevuje se jiná také vyžaduje uspokojení.

Maslow vyslovil hypotézu o pěti úrovních potřeb : potřeby fyziologické, potřeby bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace. Podle jejich významu pak zařadil tyto potřeby do systému **hierarchie potřeb**.

Maslow tvrdí, že jsou-li všechny potřeby určité osoby v určitém okamžiku neuspokojeny, uspokojení dominujících potřeb je naléhavější než uspokojení těch ostatních. Ty, které přicházejí první, musejí být uspokojeny dříve, než dojde na potřeby vyšší úrovně.

1. Fyziologické potřeby. Tato kategorie se skládá z primárních potřeb lidského těla, jako např. potřeby potravy, vody a sexu. Nejsou-li fyziologické potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují.

2. Potřeby jistoty a bezpečí. Když jsou fyziologické potřeby odpovídajícím způsobem uspokojeny, přebírá štafetu důležitosti nejbližší vyšší úroveň potřeb. mezi potřeby bezpečí patří ochrana před tělesným poškozením, nemocí, ekonomickým strádáním a neočekávanými pohromami. Z manažerského hlediska se potřeba bezpečí projevuje ve snaze zaměstnanců dosáhnout jistotu zaměstnání a zajistit si zaměstnanecké výhody.

3. Sociální potřeby. Tyto potřeby se vztahují k společenské povaze lidí a jejich potřebě sdružování a touze po přátelství. Na této úrovni hierarchie potřeb opouští oblast fyzických či kvazifyzických potřeb předchozích dvou úrovní. Neuspokojení této úrovně potřeb může ovlivnit duševní zdraví jedince.

4. Potřeby uznání. Zahrnují jak potřebu vědomí významu pro ostatní lidi (sebeúcta), tak potřebu skutečného uznání od ostatních lidí. Uznání od ostatních lidí musí také být pocíťováno jako oprávněné a zasloužené, Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.

Potřeby seberealizace. Maslow definuje tyto potřeby jako „touhu člověka být víc a víc než je, být vším, čím je člověk schopen se stát“. Znamená to, že člověk chce plně realizovat svůj talent a schopnosti. Samozřejmě tak, jak se mění role jedince, se budou měnit i vnější aspekty jeho seberealizace. Jinými slovy, ať už je člověk univerzitním profesorem, podnikovým manažerem, rodičem, sportovcem, jeho potřebou je být v této roli zdatný a úspěšný. Maslow se domnívá, že uspokojení potřeb seberealizace je možné jedině po uspokojení všech ostatních potřeb.

8.1 Použití Maslowovy teorie v řízení

Manažeři teorii hierarchie potřeb v široké míře akceptují a odvolávají se na ni. Ačkoliv tato teorie neposkytuje úplný návod k pochopení lidské motivace nebo nástrojů motivování lidí, nabízí vynikající východisko pro osoby studující problematiku řízení. Hierarchie je snadno pochopitelná, je přitažlivá, neuráží zdravý rozum a zdůrazňuje některé faktory, které motivují lidi v podnicích a dalších typech organizací. Prostřednictvím mzdy nebo platu jsou jedinci schopni uspokojovat fyziologické potřeby své i svých rodin. Pomocí systému odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod organizace rovněž pomáhají uspokojovat většinu potřeb bezpečí a jistoty. Konečně pomáhají při uspokojování sociálních potřeb tím, že umožňují lidem, aby při práci na sebe vzájemně působili a sdružovali se. Některé příklady svědčí o tom, že manažeři mohou působit na každou z pěti kategorií potřeb, ukazuje tabulka :

Kategorie potřeb	Oblast působení manažerů
Seberealizace	Podnětnost práce Příležitost k povýšení Prostor pro tvořivost Motivace k vyšším cílům
Uznání	Veřejné uznání dobrého výkonu Pověřování významnými pracovními aktivitami Respekt budící název práce pověřování odpovědností
Sociální	Příležitost k sociální interakci Stabilita pracovní skupiny Povzbuzování spolupráce
Bezpečí a jistota	Bezpečné pracovní podmínky Jistota zaměstnání Zaměstnanecké výhody
Fyziologické	Spravedlivá odměna Pohodlné pracovní podmínky Teplo, světlo, prostor, klimatizace

8.2 Kritika Maslowovy teorie

Tato teorie je často prezentována jako by byla všeobecně akceptovatelná, jako přesná metoda. Avšak lidé v různých firmách, funkcích nebo zemích se liší. Individuální rozdíly samozřejmě existují.

Jiná kritika hierarchie potřeb spočívá v tom, že potřeby se překrývají, přesahují hranice kategorií a mohou být docela dobře zařazeny do více než jedné, či dokonce do všech kategorií. Např. slušný plat může uspokojovat potřeby všech pěti kategorií. Plat, který dostaneme, má prostě dopad na uspokojování mnoha různých potřeb.

Kritici rovněž tvrdí, že Maslowova hierarchie potřeb je statická. Potřeby se mění v průběhu času, v závislosti na situaci a když lidé porovnávají svoje uspokojování potřeb s uspokojováním potřeb u jiných lidí. Dvaadvacetiletý absolvent vysoké školy vnímá a zažívá potřeby a vyrovnává se s nimi poněkud jinak než dvaasedesátiletý člověk připravující se na důchod a na aktivity s tím spojené[2].

9. Motivační faktory

V současné době jsou v zásadě motivační faktory rozdělovány na materiální a nemateriální. Materiální pobídkou je samozřejmě v první řadě mzda a další peněžní příjmy pracovníka, související s výsledky jeho práce. Jako nemateriální faktory jsou pak uváděna především slovní nebo písemné ocenění pracovníka, jeho povýšení či příslib tohoto povýšení.

To však není ani zdaleka všechno, co můžeme pro motivování pracovníků použít. Především v nemateriální sféře se nám nabízí množství dalších velmi významných možností, jak pracovníka podnítit nejen k větším výkonům, ale také k vyšší zodpovědnosti a obecnější angažovanosti ve prospěch zaměstnavatele.

9.1 Hodnocení pracovníků

Většina dnešních systémů hodnocení je natolik v zajetí formalismu, že slouží více jako poklad k „odškrtnutí“ úkolu, než jako východisko pro posílení motivace pracovníků. Půlroční nebo dokonce roční perioda hodnocení je natolik dlouhá, že pracovník ztrácí přehled o souvislosti mezi kvalitou práce a svého přístupu a odměnou. Není tedy jiné východisko, než zavést hodnocení sice méně zapadající do tuhých řídicích struktur, ale zato efektivnější. Je jím průběžné a neustálé hodnocení nejbližším nadřízeným. Zbavme se tedy pocitu, že co není zaneseno v kolonce, neplatí. Okamžité slovní ohodnocení má větší cenu, než sebelepší formulář.

Dalším problémem stávajících postupů a systémů je skutečnost, že pracovní výsledky berou většinou jako fakt a nezajímají se, proč bylo dosaženo lepšího. Kolik nadřízených se pracovníka zeptá na tak zásadní otázku, co by chtěl on? A přece jsou představy o vlastní pracovní seberealizaci tím nejdůležitějším, co pracovníka motivuje. Shoduje-li se jeho práce s jeho představením, je pozitivně motivován. V opačném případě mu jako motivace zůstává pouze mzda a to je pro špičkové výkony zoufale málo.

9.2 . Zvyšování kvalifikace zaměstnanců

Jednou z důležitých součástí sladování firemních a zaměstnaných cílů je zvyšování kvalifikace a vzdělání. Pokud už je zaměstnavatel tak uvědomělý, že investuje do vydělání pracovníků – a to rozhodně není pravidlem – pak často trvá na tom, že jen on bude rozhodovat, co jeho zaměstnanec potřebuje a má vědět. Tím ovšem degraduje radost z růstu na další pracovní povinnost a očekávané výsledky se nedostaví. Zaměstnavatelé by měli být více velkorysí , zvláště když v jiných oblastech (například v reklamě), vydávají peníze často zbytečně. Měli by dát zaměstnanci nejen to, co potřebují oni, ale také mu dopřát něco z toho, co by chtěl on sám. Ačkoliv se může zdát kurz angličtiny pro skladníka zbytečný, kdo ví zda z něj jednou nebude šéf obchodního oddělení.

9.3 Delegování pravomocí

Jen velmi málo zaměstnavatelů chápe, že jednorázové projevení uznání je sice příjemné, ale nemá takový význam, jako neustále dávat najevo, že pracovník je důležitý.

Je delegování pravomocí jen způsobem, jak se nezhroutit z přepracování ve vedoucí funkci? Ne, je také důležitým motivačním faktorem. nesmí se ovšem k němu přistupovat tak, že se jenom splní organizační směrnice, která každému přesně vymezí, co může a co nemůže. Motivační přiznání pravomocí musí být pozvolné, musí mít vazbu na zvyšující se úroveň pracovníka a hlavně nesmí skončit tam, kde mu předpis stanovil hranici.

Nelze samozřejmě pokračovat donekonečna, ale každý vedoucí pracovník by měl umět dělat v této oblasti malé kroky vpřed, možná bezvýznamné z pohledu organizačního, ale důležité jako uznání.

Na jedno je však nutné dát si pozor : aby vedoucí pracovníci namísto pravomoci nepřidávali podřízenému práci. Takový postup by totiž měl přesně opačný účinek.

Někteří vedoucí pracovníci zastávají názor, že jít se poradit s podřízeným znamená přiznat slabinu a oslabit svoji autoritu a to je velká chyba.

Ještě nepochopitelnější pro ně pak je, že by se měli s podřízenými radit i v případě, že je jim vše jasné. Přesto by to měli dělat a měli by se radit často. I to je totiž motivační faktor, vycházející z prokazované úcty. Tím, že se pracovníka zeptáme na radu, dáváme mu najevo, že jeho mínění nás zajímá, že si ho vážíme. Dokonce většinou dosáhneme toho, že pokud jsou jeho vědomosti nedostatečné, bude se je sám snažit doplnit. Tím bude dosažen dvojnásob užitečný výsledek.

Pokud je vedoucímu pracovníkovi položena otázka, zda jsou jeho podřízení mluvčími podniku, zcela jistě bude nad touto otázkou pouze kroutit hlavou. A přece se jedná o jeden z nejdůležitějších motivačních faktorů vůbec! Mnoho podniků řeší problém, jak u zaměstnanců zvýšit pocit sounáležitosti s firmou, ale většinou se dostanou jen k „uplácení“ zaměstnaneckými výhodami. Nikdo se nezajímá, kolik informací má průměrný zaměstnanec o firmě k dispozici a kolik z nich mu jich bylo svěřeno právě proto, aby se dostaly na veřejnost. Zatím vyhrává ničím nepodložené tajnůstkářství. Ke škodě zaměstnavatelů, protože když si porovnáme možnosti podniku a možnosti zaměstnanců, dojdeme k překvapivému zjištění. Podnikový mluvčí dokáže v lepším případě zveřejnit několik zpráv týdně. Každý pracovník však šíří do svého okolí několik informací denně, a to si na rozdíl od mluvčího může dovolit být viditelně neobjektivní. Jen na tom, jaké informace mu poskytneme a jakým způsobem to uděláme, závisí výsledek. Zaměstnanec poctěný informační otevřeností a důvěrou, bude jednak šířit pozitivní zprávy, jednak posílí své zejména emoční vazby k zaměstnavateli.

9.4 Změna myšlení vedoucích pracovníků

Nové možnosti, které v oblasti nemateriální motivace pracovníků máme, vyžadují ovšem i změnu myšlení vedoucích pracovníků a rozdělení sfér vlivu v organizaci podniku. Je většinou zvykem, že tuto oblast řeší a rozhodují o ní personální útvary. Popsané způsoby jsou ovšem natolik citlivé na osobní kontakty, bezprostřední reakce a neformální postupy, že je třeba dát daleko větší pravomoci i zodpovědnost vedoucím pracovníkům na všech úrovních. Úkolem personálních útvarů by tedy mělo být především pomáhat metodicky a poskytovat vedoucím dokonalý servis. Nejdůležitější konkurenční výhodou už dnes nejsou stroje, obchodní styky a dokonce ani výrobní know-how, ale kvalifikovaní a oddaní zaměstnanci. Toto poznání by mělo vedoucí pracovníky přivést k rozhodnutí změnit jejich vztah k zaměstnancům. Poroučet jim a nařizovat jim je dnes neefektivní a málo účinné. Je tedy třeba začít hledat a používat i jiné motivační způsoby, než na jaké jsme byli dosud zvyklí[3].

10. Nežádoucí motivace

Motiv, jak bylo uvedeno, je vnitřní pohnutkou jednání. Z tohoto vymezení je zřejmé, že může jít jak o žádoucí, tak nežádoucí jednání (z pohledu zájmů organizace). Motivační nástroje užívané manažery jsou pochopitelně směřovány pozitivně, k podněcování výkonnosti pracovníků, popř. i k podněcování iniciativy, angažovanosti apod.

Je zřejmé, že pracovníci v každé organizaci mohou být vystaveni působení řady faktorů, které u nich v konečném důsledku vyvolávají negativní impulsy k jednání. V této souvislosti můžeme hovořit o nežádoucí motivaci nebo též o demotivaci.

Nežádoucí motivační důsledky mohou mít různý původ :

1. chybně zvolené motivační nástroje, jejichž výsledkem je kontraproduktivní jednání pracovníků.
2. absence některých řídicích aktů, která je pracovníky negativně vnímána.
3. chybné řídicí praktiky.
4. netečnost vůči různým vnitřním nebo vnějším faktorům, které u pracovníků vyvolávají rozčarování, frustraci, apatii, apod.

V prvním případě nemusí jít přímo o chybně zvolený motivační nástroj, ale častěji je problémem nedomyšlení, nedocení, jakým způsobem může být interpretován či aplikován v praxi. Například i dobře míněný tlak na hospodárnost, konkretizovaný v podobě ukazatele výrobních nákladů, může vést k drastickému omezování provozní údržby, a tím i nákladů na údržbu. tento stav se následně může projevit ve zvýšených poruchách výrobního zařízení a ve ztrátách výrobních kapacit, následně se projeví ve vysokých nákladech na střední či generální opravy.

Druhý případ představuje situaci, kdy manažeři dostatečně neprezentují své vize, záměry, představy o budoucnosti či prosperitě organizace apod. Do této skupiny patří i případy, kdy manažeři filtrují informace postupované podřízeným.

Zadržování informací často nemusí být úmyslné, spíše může souviset s tím, že si manažeři neuvědomují, že podřízení pracovníci nejsou s nimi přítomni na jednáních, poradách, nemají přístup k určitým informačním materiálům, jimiž disponují oni, popř. na vině je nepochopení a neznalost informačních potřeb podřízených. **Nedostatečná informovanost** přispívá k stavům nejistoty, obav o osud organizace atd. pomineme-li, že podřízeným mohou chybět některé potřebné informace pro jejich činnost, omezené informování může být chápáno i tak, že vedoucím na podřízených nezáleží, když neuznávají za nutné je informovat. Zadržování informací ovšem může být interpretováno i tak, že šéf chce mít více informací, než mají podřízení.

Největší díl nežádoucích motivačních faktorů souvisí s **chybnými řídicími praktikami**, které mohou mít podobu:

1. upřednostňování některých pracovníků před druhými – není např. dobré, pokud manažer s některými spolupracovníky přátelí a s jinými ne, všichni pracovníci by měli mít stejnou šanci.
2. uzavřenosti, tajnůstkářství, subjektivismus při přijímání manažerských rozhodnutí, ale i při hodnocení dosažených výsledků, řešení problémů apod., což může u podřízených vyvolat pochybnosti o spravedlnosti manažera, zda měří všem stejným metrem, zde nefavorizuje své oblíbence apod.
3. nejasných, zmatečných, indiferentních příkazů, které u podřízených spíše vyvolají nejistotu, dohady, jak správně postupovat, co je jejich cílem apod., stejný účinek mají i proklamativní výzvy typu „udělejte to dobře“, „pracujte bezpečně“, „postupujte uvážlivě“ atd.

4. rozporu slov a činů, tzn., že hlásání jednoho a faktické jednání podle druhého je pro řadu pracovníků klíčovým faktorem jejich frustrace a brzdou jakéhokoli zaujetí či nadšení v práci.

Do poslední skupiny faktorů, které mohou znamenat zklamání, rozčarování, podkopávání pracovní morálky, patří všechny případy, kdy management je netečný či liknavý v určitých situacích, které by vyžadovaly zásah, pružnou reakci. Na prvním místě může jít o ignorování podnětů, návrhů, nápadů podřízených, dále nečinnost v případě vnějších podnětů, např. nereagování na příležitosti na trhu, významné reklamace ze strany zákazníků, ale i podceňování vnitřních problémů organizace.

Z uvedeného je zřejmé, že v životě každé organizace se mohou vyskytnout faktory, které ne v jednotlivostech a zpravidla ani ne jednorázově, ale v kombinaci a postupně mohou vést k otupování pracovního zaujetí, pracovní pohody, výkonnosti a angažovanosti pracovníků. Jejich zamezení obvykle nevyžaduje žádné investiční náklady, ale především změnu stylu řízení[1].

11. Grupo Antolin Turnov

Pro svoji bakalářskou práci jsem si zvolil firmu Grupo Antolin Turnov a to z mnoha důvodů. Tato firma leží v regionu mého bydliště a je velmi prosperující. Navíc zde pracuje můj otec. Při mé návštěvě na dni otevřených dveří mne firma velmi zaujala a jsem proto rád, že mohu s touto firmou na mé práci o motivaci zaměstnanců spolupracovat..

Jednou z mnoha cest, jak firma Grupo Antolin Turnov zvyšuje svoji produktivitu je motivace jejích zaměstnanců.

11.1 Historie firmy

Historie firmy se začal psát v 50. letech minulého století ve Španělsku. V současné době se Grupo Antolin nachází v 18 zemích světa – Španělsko, Německo, Slovensko, Francie, Velká Británie, Česká republika, Portugalsko, Turecko, USA, Mexiko, Argentina, Brazílie, Jižní Afrika, Čína, Indie, Thajsko, Japonsko a Írán. V těchto zemích má Grupo Antolin 59 výrobních závodů, 16 technicko- obchodních kanceláří a zaměstnává zhruba 7800 lidí. Do České republiky firma přišla v roce 1993, kdy byl založen závod Grupo Antolin Bohemia španělskou holdingovou společností Grupo Antolin Irausa S.A. jako akciová společnost v Jablonci nad Nisou, v bývalém areálu LIAZ. Založení firmy na území ČR bylo logickým krokem ze strany mateřské firmy, která tak následovala rozhodnutí jednoho ze svých nejdůležitějších zákazníků – koncernu VW přibrat pod křídla koncernu VW největší českou automobilku – Škodu Auto a.s..

Původním záměrem holdingu IRAUSA bylo založit v ČR pouze výrobní závod s centrálním řízením ze Španělska bez dalšího zázemí vývoje, marketingu a nákupu.

Postupem času se však ukázalo, že vysoké nároky a zájem zákazníků, jako Škoda Auto a.s. a Volkswagen vyžadují velké organizační a strukturální změny. Z důvodu rozšíření výrobního programu se firma přestěhovala z Jablonce nad Nisou do Chrastavy, do bývalých prostor firmy Elitex. Z důvodu dalšího rozvoje a získem nových zakázek, se kterými souvisí i získání nových projektů, postavila firma Grupo Antolin nový závod v Turnově.

Firma Grupo Antolin Turnov s.r.o. byla založena v červnu 2002. V lednu 2003 začala 1. etapa výstavby závodu a byla dokončena v červnu 2003. V lednu 2004 došlo k zahájení výroby pro Škoda Auto a.s. – nová Octavia A5. V únoru 2004 začala 2. etapa výstavby závodu, která byla dokončena v srpnu 2004. V listopadu 2004 pak následovalo zahájení výroby pro VW – nový Passat B6. při zahájení provozu v roce 2003 měla firma GAT 55 zaměstnanců, v roce 2004 jejich počet vzrostl přibližně na 200. Na rok 2005 se plánuje zaměstnat okolo 250 zaměstnanců a výhledově do roku 2006 by mohl počet zaměstnanců překročit hranici 300.

11.2 Základní informace o firmě

Obchodní název společnosti : Grupo Antolin Turnov s.r.o.

Průmyslová 3000, 511 01 Turnov

Statutární orgán společnosti (jednatel) :

Ernesto Antolín Arribas, Václav Sládek

Základní jmění : 100% Grupo Antolin – IRAUSA (Španělsko)

Zaměření společnosti : závod na vstřikování plastů, výrobce interiérových dílů pro automobilový průmysl (stropní panely, dvevní výplně, odkládací plata)

11.3 Zákazníci firmy

Škoda Auto a.s. – v roce 2004 - 99% výroby, v roce 2005 - 35% výroby

Volkswagen – v roce 2004 - 1% výroby, v roce 2005 - 65 % výroby

11.4 Výroba

Výroba v GAT má sériový charakter, vyrábí se zde 5 – 6 dní v týdnu na tři směny. Společnost má 1 výrobní halu a 3 výrobní linky. Každá výrobní linka má jednoznačně definovaný okruh výrobku, kterému odpovídá uspořádání strojů na zařízení a sled technologických operací.

11.5 Cíle firmy

Navrhovat, vyvíjet, vyrábět a dodávat automobilovému průmyslu modulární obložení interiéru automobilů a řešení zaměřit na inovaci a prvotřídní zpracování a dosahovat tak trvalé spokojenosti všech zákazníků GAT v oblasti kvality, služeb i cen. Zaměřit činnost GAT do budoucna tak, aby byla zajištěna její prosperita a aby její hodnota rostla spolu s trvale dynamickým vývojem zaměstnanců v oblasti lidského i sociálního zázemí.

11.6 Heslo firmy

I³ – Iniciativa, Inovace, Integrace

12. Produktivita a potřeba změn

Podnikatelské podmínky počátkem 20. století vytvořily zejména svým vývojem zákonitě prostor pro nový pojem „**produktivita**“. Produktivita se postupně začala skloňovat ve všech pádech a to téměř ve všech oborech lidského počínání. Produktivita a její expanze se stala symbolem vyspělosti jednotlivých zemí. Současná definice produktivity si musela projít své v období cca 125 let, aby byla chápána a vnímána v dnešních moderních metodách řízení všemi subjekty, jako **prostředek k dosažení cíle**.

Pojem produktivita nalezneme v odborném slovníku jako **účinnost práce vynakládané při tvorbě užitných hodnot a její úroveň je určována množstvím produkce vyrobené za určitou dobu**.

Dlouhou dobu se v rámci zvyšování produktivity kladly pouze 2 klíčové otázky : „Jak se to dělá?“ a „Jak to nejlépe udělat?“. Dnes již mnozí vyspělí manažeři kladou třetí otázku : „Co je úkolem nebo cílem?“.

V posledních desetiletích došlo ve sféře výroby a služeb (v našem případě v automobilovém sektoru) k rapidním změnám : celková globalizace, tvrdý konkurenční boj, přesycenost trhu výrobky a službami, to jsou fakta, s kterými musí každý dodavatel pro automobilový průmysl počítat a bojovat. Jedním z hlavních indikátorů celkové výkonnosti firmy se stala produktivita.

Produktivita je ve firmě GAT vnímána jako cíl ke zvýšení efektivity celé firmy.

13. Motivační systém GAT

Pozornost je zaměřena na individuální přístup k pracovníkům a to zejména v oblastech profesního růstu a zvyšování kvalifikace.

Motivační systém je založen na principu mzdové zainteresovanosti výsledků práce celého týmu U.E.T. (pozn. U.E.T. je označení pro základní pracovní týmy) výrobní linky se zaměřením na termíny, rovnoměrnost výroby a kvalitu. Motivační ukazatele jsou vždy měřitelné, jednoznačné a propojené s cíly. Vždy jsou svým zaměřením nasměrovány do oblastí, kde je potřeba nastartovat změny, rozhýbat dlouhodobě stagnující procesy nebo preventivně předcházet nepříznivému vývoji.

13.1 Mzdy

Forma mzdy je zvolena jako časová v základním členění :

- a. základní mzdy
- b. prémie
- c. mimořádný bonus

Kategorizace základních mezd je sestavena na základě dosažených profesních schopností (zaškolení, specializace). Toto základní rozdělení vychází z nutnosti neustálého vzdělávání pracovníků, zvyšování kvalifikace s možností profesního růstu.

13.2 Kvalifikace zaměstnanců GAT

Zapojení pracovníků v rámci vzájemné kooperace se stalo nutným krokem pro možnost progresivněji využívat moderní techniku a s ní i moderní metody v cestě za zlepšováním v oblasti produktivity, technologie, spotřeby energií a materiálu.

Nároky kladené na kvalifikaci pracovníků (zkušenosti, profesní znalosti a specializace) bylo nutné vnímat, jako nezbytnou nutnost pro plánované změny v oblastech rychlých změn ve výrobě (seřizování) a vytváření vyvážených a zároveň flexibilních procesů. Výchova loajálních a multiprofesních pracovníků je systematicky zajišťována prostřednictvím :

- a. školení
- b. odborných kurzů
- c. delegování kompetencí
- d. motivace
- e. týmová práce

Linkový charakter výroby a navazující procesy v GAT vyžadovaly celistvou, logicky navazující a pestrou práci založenou na týmech. Týmové prostředí především vyžadovalo zásadní změnu u pracovníků ve vnímání jejich účasti na procesech ve výrobě, tzn. ne individuální výkony, ale bezprostřední závislost na výrobku a součinnosti ve výkonu s ostatními členy týmu.

Bylo nutné :

1. vtažení pracovníků do spoluzodpovědnosti za plnění cílů (kvalita, náklady, služby a morálka).
2. vychovávání multiprofesních a loajálních pracovníků, kteří jsou schopni vykonávat různorodé činnosti ve firmě dle rytmu poptávky.
3. propojení motivačních systémů s výsledky týmové práce.
4. vytvoření základů pro nastartování neustálého zlepšování procesů za účasti všech pracovníků prostřednictvím velmi silného zdroje námětů a projektů „Dobrý nápad“ a „Zlepšovací návrh“.

5. ustanovení profesních a meziprofesních zlepšovatelských týmů, tyto týmy svým rozsahem a konečným výstupem v oblasti zlepšování mají neuvěřitelný dopad na zvyšování produktivity, tomuto stavu však musí předcházet poměrně náročná práce a úsilí managementu.

13.3 Práce managementu

1.fáze direktivity: management definoval konkrétní témata pro zlepšení, vedoucí týmů a členy na meziprofesní úrovni.

2. fáze delegování: management definoval konkrétní témata pro zlepšení vedoucích týmů.

3. fáze dobrovolnosti a angažovanosti: management definuje pouze témata pro zlepšení.

Jsou využívány nástěnky základních pracovních týmů s vyhodnocujícími ukazateli, diagramy, fotografiemi a informační tabule se znázorněnou plánovanou a skutečnou výrobou podle jednotlivých linek.

13.4. UET týmy

Pojem UET je zkratkou španělských slov „Unidad Elemental Trabajo“, která v češtině znamenají „Základní pracovní týmy“ nebo také „Samostatné pracovní týmy“.

UET týmem se rozumí každý pracovní tým v rámci závodu, který má svého vedoucího, pracuje relativně samostatně (v rámci jedné směny), má své jednotné poslání a definované interní zákazníky a dodavatele. V podstatě každá směna na daném pracovišti tvoří UET tým. Tyto pracovní týmy jsou malou samostatnou firmou – jednotkou v rámci závodu. UET týmy jsou navzájem ve vztahu interních zákazníků a dodavatelů, jejich činnost na sebe navazuje a každodenní realita upravuje jejich vztahy.

Při zavádění UET týmů prochází firma GAT několika etapami :

1. etapa – etapa identifikace UET týmů.

Jejich určení, identifikace členů, atd.

2. etapa – stanovení poslání UET týmů.

Proč existuje, jaké jsou jeho základní a specifické úkoly.

3. etapa – definování interních zákazníků a dodavatelů.

Prakticky každé pracoviště v GAT je zároveň interním dodavatelem a zákazníkem (dodává výsledky své činnosti nebo výrobky dalšímu pracovišti a zároveň dostává od jiných jejich výsledky práce.

4. etapa – definice ukazatelů.

Ukazatele podle kterých je hodnocena úspěšnost jednotlivých UET týmů (produktivita, efektivita, plnění plánu, absence, atd.).

5. etapa – sledování ukazatelů.

Sledování a vyhodnocování předem daných ukazatelů podle měřitelných kritérií (jak se daří plnit předem dané ukazatele – produktivita, efektivita, atd.)

13.5. Motivační vodítka GAT

V cestě za zvyšováním produktivity je důležité získávat maximální možnou angažovanost všech pracovníků. Bylo stanoveno několik motivačních vodítek :

1) Nebýt spokojen s daným stavem

Snaha stále něco zlepšovat (náměty, výsledky vlastní práce, zlepšovací návrhy, dobré nápady) je zárukou toho, že se stává motorem pro ostatní pracovníky na lince nebo se stane účinným nátlakovým prostředkem na pracovníky dalších podnikových útvarů.

2) Svým přístupem a chováním vytvářet podmínky pro budoucnost firmy

3) Navození méně formalizovaných a jednodušších vztahů v týmech

Vytvořit vhodné firemní klima a odstranit hierarchické bariéry pro možnost vytváření meziprofesionálních zlepšovacích týmů. Nebát se otevřeně prezentovat úspěchy a neúspěchy výsledků práce celého týmu.

4) Vyšší nároky na jednotlivé personální činnosti

Tzv. mít postavenou laťku poměrně vysoko, ale tak, aby bylo možné si na ní minimálně sáhnout.

5) Nezbyvá než třeba nesystémově začít příkladem než čekat na systémový postup, kdy je poměrně vysoká pravděpodobnost střetu s neochotou a s neschopností úředního aparátu

Především rychlé, účelné, ale ne vždy 100% řešení problémů je v podmínkách GAT daleko účinnější než 100% dokonalé, ale zdlouhavé řešení.

6) Soutěživost

Jak si zpříjemnit šedivost denní rutiny a podpořit pozitivní atmosféru ve firmě? Implementovat soutěživost a snahu být nejlepší do týmů U.E.T. a do meziprofesní týmové práce. Odstranit tímto přístupem upjatost a strnulost formálních vztahů.

7) Učíme se od nejlepších a neopakujeme chyby

8) Nestrkat hlavu do písku

Nevystavovat sebe a své kolegy nebezpečí plynoucí z utíkání od problémů. Problémy z líně tohoto negativního postoje dříve či později převálcují ne jenom konkrétního jedince, ale i celý tým.

9) Najít odvahu pojmenovat věci správným jménem

Dokázat vyjádřit přímo, stručně a jasně co se nám nelíbí.

14. Porovnání motivačních procesů GAT a českých firem

V následující úvaze jsme došel k názoru, který vyplývá z mých dosavadních pracovních zkušeností v nejmenovaných ryze českých firmách.

Firma GAT má velmi kvalitně propracovaný motivační systém každého zaměstnance a zaměstnanec se stává silně loajální a motivovaný pro jakoukoliv činnost společnosti. Firma těží ze zkušeností získaných dlouhodobými zkušenostmi s motivací pracovníků po celém světě a odráží se jejím motivační systémem i prostředím, ve kterém firma od 50. let působila. Firma pracovala ve fungující tržní ekonomice a do postkomunistických zemí zavedla svůj osvědčený systém motivace svých zaměstnanců.

Přesto, že tento motivační systém je pro prosperitu firmu velice účinný, může se stát, že pro některé pracovníky může být tento systém velmi psychicky i fyzicky náročný.

V českých firmách, ve kterých jsem měl možnost brigádně pracovat, jsem nezaznamenal podobný motivační systém jako je GAT. Motivační systémy v těchto firmách prakticky neexistují, zaměstnanec je pouze výrobní silou. V těchto firmách jsou minimální možnosti růstu, školení zaměstnanců se téměř neprovádějí. Pokud ano, je efekt nulový. To bývá způsobeno buď nevhodně vybraným školením, nebo je bez možnosti získané zkušenosti uplatnit. Finanční motivace je většinou demotivující, neboť je propojena se sankcemi, které následují v případě nesplnění úkolu. Tyto sankce jsou ve většině případů vyšší než možnost získat větší odměnu. Při tom zadané úkoly jsou často technologicky a logisticky nedořešené a nesplnění úkoly často vyplývá z těchto skutečností a nelze ji zaměstnancem často ovlivnit.

Zaměstnanci nejsou informováni a ani zainteresováni do plánů firmy. Zaměstnanci nemají možnost se vyjádřit k problémům firmy a ve většině případů se i bojí kvůli ztrátě zaměstnání. Z těchto skutečností jsem usoudil, že vše vyplývá z nezkušenosti manažerů firmy s vedením zaměstnanců, z jejich nezájmu o získání informací o motivačních systémech pracovníků a v mnohých případech je to i pozůstatek systému, který zde byl po celou druhou polovinu 20. století.

Na druhou stranu je třeba říci, že české firmy nemají tolik finančních možností k uskutečnění motivačních systémů jako firmy se zahraniční účastí. Kvalitní školení zaměstnanců jsou velmi nákladná. Ale tato investice se firmě v budoucnu vyplácí. Bohužel z mých zkušeností firma raději získané prostředky investuje jiným způsobem, než do zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců. Nakoupí raději drahá auta, počítačové vybavení, atd.

Při svých pracovních zkušenostech jsem ale poznal také zaměstnance, které zajímá pouze jejich finanční odměna a o jinou motivační činnost nemají zájem.

16. Závěr

Zpracovávání této bakalářské práce bylo pro mne velikým přínosem, protože jsem měl možnost nahlédnout do fungování veliké prosperující zahraniční firmy s dlouholetou tradicí. Motivační systém je zde velmi propracovaný. Firma s ním má již mnohaleté zkušenosti, které měla možnost sbírat téměř po celém světě. V tom má podle mého soudu velkou výhodu oproti českým firmám, které se teprve s motivačními systémy seznamují a sbírají zkušenosti. Myslím, že se mi podařilo nastínit základní rozdíly mezi takovou firmou jako je Grupo Antolin Turnov a českými firmami a dle mého soudu budou tyto rozdíly časem mizet, vzhledem k rozvoji českých firem. Manažeři v českých firmách by měli věnovat více pozornosti svým pracovníkům a nebát se investic do propracovaného, i když drahého motivačního systému, protože v budoucnu se jim tato investice vyplatí. Na druhou stranu si myslím, že i tak dobrý motivační systém jako je v Grupo Antolin Turnov může narazit na potíže a to zejména v postkomunistických zemích. K tomuto názoru mne vede zejména to, že lidé v těchto zemích nebyli doposud na podobný systém zvyklí a může jim působit potíže si na tento způsob řízení pracovníků zvyknout. Proto by měla firma Grupo Antolin Turnov přistupovat k těmto pracovníkům obezřetně a tolerantně a brát tento jejich handicap na zřetel. Tato práce splnila veškerá má očekávání, cíle a byla pro mne skutečným přínosem.

Seznam použité literatury

[1] VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-029-5.

[2] DONNELLY jr. J. H. a GIBSON, J. L. a IVANCEVICH, J. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

[3] Internetové stránky: www.promanazery.cz ze dne 10.4.2005

RANDALL S. SCHULER a VANDRA L. HUBER *Personel and Human Resource Management*. 4th edition. West Publishing Company, 1990. ISBN 0-314-56277-X.

Seznam příloh

1. Fotografie firmy GAT
2. Organizační struktura firmy GAT

